



Näringslivssamverkan och innovation

En sammanfattande diskussion från en förstudie av näringslivssamverkan och lärande i strukturfondsprojekt

*Ann-Kristin Berquist, Klara Arnberg
Liselotte Eriksson & Jan Ottosson*



Institutionen för Ekonomisk Historia

INLEDNING	3
UPPDRAGET	3
RAPPORTENS SAMMANHANG	3
KUNSKAPSPRODUKTIONENS ROLL FÖR REGIONAL UTVECKLING	4
NÄRINGSLIVSSAMVERKAN UNDER TIDIGARE STRUKTURFONDSPROGRAM	6
NÄRINGSLIVSSAMVERKAN I VÅR STUDIE	6
FÖRTROENDEKAPITAL OCH SAMVERKANSAVTAL	7
DIREKT ELLER INDIREKT SAMVERKAN?	8
LÄRANDE OCH RESULTATSPRIDNING	10
PROJEKTERFARENHETER FÖR FRAMGÅNGSRIK SAMVERKAN	11
<i>Olika kärnintressen</i>	<i>11</i>
<i>Vikten av effektiv kommunikation</i>	<i>12</i>
<i>Öka graden av behovsstyrning</i>	<i>12</i>
ÄR NÄRINGSLIVSSAMVERKAN TILLRÄCKLIGT? OM INTE — VARFÖR?	13
UNIVERSITETS- OCH HÖGSKOLEÄGDA PROJEKT OCH DESS PROJEKTLOGIK	14
HAR PROJEKTEN OREALISTISKA MÅL – ELLER ÄR FÖRVÄNTNINGARNA OREALISTISKA?	14
AVSLUTNING	15

Inledning

Uppdraget

På uppdrag av Nutek utförde institutionen för ekonomisk historia, Umeå universitet, utvärderingsrapporten *Lärande i fokus? Näringslivssamverkan och kunskapsspridning i initieringsfasen av strukturfondsprojekt*, hösten 2008. Syftet med studien var att undersöka hur man arbetar med näringslivssamverkan i ett antal projekt som fått finansiering från EU:s strukturfonder. I uppdraget ingick också att föra en inledande diskussion kring hur projekten arbetar med lärande och resultatspridning. Rapporten omfattade dryga 80 sidor bestående av ett empiriskt material, bland annat baserat på intervjuer från tolv projekt. Särskilt fokus riktades på projekt som ägs av universitet eller högskolor, eller projekt där universitet och högskolor utgör en samverkanspart. Föreliggande rapport är en nedkortad och omarbetad version av denna, där de huvudsakliga analytiska utgångspunkterna och slutsatserna diskuteras. Av särskilt betydelse för diskussionen är aspekter på projektens förutsättningar att uppnå uppsatta mål om nya jobb och företag. Undersökningen i sin helhet finns tillgänglig på <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:142548>.

Det bör dock i sammanhanget poängteras att det är svårt att uttala sig om vilka projekt som kommer att bli lyckosamma i termer av nya jobb och företag då det rör sig om mycket komplexa processer samtidigt som de flesta projekt nyligen påbörjats. Tidigare erfarenheter har också visat att det är svårt att prognostisera framgången för projekt utifrån någon enkel indikator på näringslivssamverkan. Dessutom har det påpekats att ingen samverkansform är den andra lik. Det finns ingen generell struktur för kunskapsöverföring eller något gemensamt recept för framgångsrik samverkan mellan exempelvis högskola och näringsliv (Nutek, 2006a). I denna rapport diskuterar vi därför i huvudsak de förutsättningar som ligger till grund för projektens möjligheter att nå centrala mål som nya jobb och företag. Vår utgångspunkt är graden av och formerna för näringslivssamverkan är en central aspekt i detta sammanhang.

Rapportens sammanhang

För närvarande pågår EU:s strukturfondsprogram för perioden 2007–2013. Genom att stimulera innovativa miljöer, entreprenörskap, kompetensförsörjning och utveckla informationssamhället ska programmen bidra till att Lissabonagendans mål uppfylls. Denna målsättning är att EU ska bli världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska

kunskapsbaserade ekonomi år 2010. I Sverige kommer runt sju miljarder kronor att omsättas i hundratals olika projekt. För att projekten ska leverera resultat och verkligen bidra till strukturförändringar i enlighet med EU:s mål, måste höga krav ställas på projektens genomförande. Det är därför viktigt att i ett initialt skede studera projektens strategier för måluppfyllelse. Under innevarande programperiod utgör ”innovativa miljöer” ett av de största insatsområdena. Inom detta insatsområde bedrivs bl.a. större forskningsrelaterade innovationsprojekt, med universitet och högskolor som ägare. Att universitet och högskolor svarar för att förvalta en stor del av strukturfondsmedlen under innevarande programomgång innebär samtidigt att dessa får ett betydande ansvar för den innovativa verksamheten i regionerna. Detta gäller inte minst för regionerna Övre Norrland och Östra Mellansverige där universitet och högskolor ansvarar för stora projekt.

För att projekten ska nå uppsatta mål blir graden av näringslivssamarbete samt sättet man samverkar på särskilt viktigt. Hur väl projektidéer är förankrade i de regionala branschstrukturerna, samt i vad mån samverkanspartners finns representerade i densamma, är viktiga frågor att ställa vid bedömningen av ett projekts förutsättningar att nå uppsatta mål om nya arbetstillfällen och företag. Inte minst i fråga om de större universitets- och högskolebaserade projekten blir detta perspektiv viktigt. Traditionellt har inte universitet och högskolor ägnat sig åt aktiviteter i den utsträckning som strukturfondsprogrammet förutsätter, med krav på behovsanpassad FoU med mål att generera jobb och företag i regionen.

Att därmed uttala sig om vilka projekt som kommer att bli framgångsrika i detta initiala skede är mycket svårt, om inte nästan omöjligt. Detta gäller inte minst de större, universitetsbaserade projekten, vilka består av en rad olika delprojekt. De frågor som går att belysa i detta skede är huruvida formerna för och graden av näringslivssamverkan kan bedömas som tillräcklig och ändamålsenlig i relation till projektens ambitioner och mål. En sådan diskussion knyter an till frågor om hur väl projektidéerna och strategierna för näringslivssamverkan passar in i pågående processer i regionen såsom branschförnyelse, rationaliseringsprocesser och byggande av innovationssystem. I denna rapport sammanfattas och diskuteras de huvudsakliga resultaten från vår studie. För mer detaljerad information om de enskilda projekten hänvisar vi till vår tidigare rapport (Bergquist m.fl., 2008). Då fokus är på universitetsägda projekt diskuterar vi inledningsvis kortfattat den teoretiska grunden för lärosätens betydelse för regional utveckling och tillväxt.

Kunskapsproduktionens roll för regional utveckling

Att få ett projekt att resultera i ett generellt lärande som bidrar till innovationer som leder till nya företag och arbeten eller stärker de redan etablerade företagen låter sig

givetvis inte göras på ett enkelt sätt. Det krävs att den kunskap som genereras sprids inom och mellan projekt och vidare ut till företag, branscher och det övriga samhället. Dessa kunskaps-spridningsprocesser brukar i ekonomiska termer nämnas som *kunskapsöverspill* (knowledge spillover) och är ett utbyte av intern kunskap som stimulerar teknologisk utveckling när den förs över mellan individer och organisationer (se exempelvis Acs 2008). Om kunskapsöverspill leder till att teknologi kommersialiseras i termer av nya varor och tjänster som är bättre eller billigare än de redan etablerade genereras ekonomisk tillväxt.

Det framhålls vidare i forskningslitteraturen att geografisk täthet och diversifiering ger förutsättningar för kunskapsöverspill och korsbefruktnings mellan olika kompetenser som gynnar innovativa processer inom en region. Universitet och högskolor tillskrivs i sammanhanget en central roll för kunskapsproduktionen, där spridningen sker genom olika kanaler. Dessa kanaler kan utgöras av forskare som bedriver konsultverksamhet, forskare som tar anställning vid företag, företag som köper kunskap, genom avknoppningar, inkubatorer, vetenskapsparter, konferenser och seminarier, studentflöde från universitet till företag och olika nätverk, för att nämna några exempel (RTK 2007: 29 ff.). Kunskapsflödet kommer alltså i stor utsträckning från universitet och högskolor, men också från andra aktörer, exempelvis från företag. För att utveckla ett innovativt företagande räcker dock inte lärosäten i sig själva som drivkrafter för ekonomisk tillväxt och nya företag. Det krävs dessutom fler komponenter, såsom entreprenörsanda, finansärer och attityder till kommersialisering av forskning, komponenter som tillsammans skapar ett innovationssystem. Utan en omgivning där attityder och normer stödjer en interaktion mellan universitet och den privata sektorn, är det mindre sannolikt att universiteten bidrar till regional omstrukturering (Braunerhjelm 2008). En viktig förutsättning är däremot väl fungerande nätverk, vilken är en av de allra viktigaste mekanismerna för kunskapsöverspill. I relation till de nu pågående strukturfondsprojekten blir därmed en diskussion kring kanalerna för näringslivssamverkan speciellt viktigt att diskutera.

För en fungerande samverkan betonas generellt betydelsen av socialt kapital. En effekt av socialt kapital är att människor ömsesidigt litar på varandra och samverkar i positiv anda (Putnam 1996). Universitet och högskolor anses spela en viktig roll för regional innovation generellt, något som betonas i tidigare studier (ITPS 2004). Förutsättningen är ett socialt kapital som gör det möjligt för företrädare för akademien att samspela med näringslivet. Kunskapen gällande omfattningen och effekterna av högskolornas investeringar i socialt kapital och samverkan är än så länge begränsad. Därför är det viktigt att lyfta frågan om hur det sociala kapitalet och samverkan uttrycks de projekt som bedrivs med universitet som projektägare eller samverkanspart. Vi finner det också intressant och nödvändigt att föra en diskussion om sambandet mellan formerna för

samverkan och lärande, då tidigare forskning belyst att sambandet mellan nätverk och kunskapsöverspill tycks vara starkt. Utan en etablerad och väl fungerande näringslivssamverkan begränsas förutsättningarna för resultatspridning och lärande. Utvärderingar från tidigare strukturfondsprogram pekar på att samarbete med redan etablerade företag en förutsättning för lärande och framgångsrika projekt (Bergren, Brulin och Laestadius, 1999).

Näringslivssamverkan under tidigare strukturfondsprogram

Tidigare strukturfondsprojekt har emellertid kritiserats hårt på en rad punkter. Några rapporter på området har efterlyst en högre grad av näringslivssamverkan för att strukturfondsprojekten ska generera långsiktig ekonomisk tillväxt. En slutsats från en halvtidsutvärdering av strukturfondsprojekten 2000–2006 (Nutek 2004) var att det inte bara var viktigt vad som görs i projekten utan även på vilket sätt projekten genomförs. Betydelsefulla faktorer var hur projekten uppstod, vilka som var med och om det fanns en öppenhet mot det omgivande samhället. Delaktighet var ett nyckelord. Utvärderarna konstaterade att programmen dittills medfört ett mervärde, dels genom att verksamhet som annars inte kunnat genomföras hade startats, dels genom att nya samverkanskonstellationer bildats. Problemet var att projekten ledde till ett svagt resultat i termer av nya arbetstillfällen och företag.

I en Nutek-rapport studerades erfarenheter från hela den förra strukturfondsprogramperioden 2000–2006 (Nutek 2006a). Endast en begränsad del av de resurser som avsatts kunde härledas till uppkomsten av nya produkter och tjänster, men att ett ökat kunskapsutbyte och uppkomst av nätverk var viktiga ur ett längre utvecklingsperspektiv stod klart. I rapporten drogs slutsatsen – liksom i andra undersökningar – att ett ökat engagemang av företagen var nödvändigt för att generera resultat. Ytterligare en viktig slutsats rörande näringslivssamverkan under denna programperiod var att företagen bidrog med tid, men inte i lika hög utsträckning med finansiellt kapital. Att öka företagens insatser med ”riktiga pengar” ansågs av författarna som viktigt för att få till stånd ett verkligt samarbete med ömsesidigt ansvar från alla parter. Genom en egen kapitalinsats skulle samverkansmekanismerna kunna stärkas på grund av ekonomiska incitament (Nutek 2006a). Enligt en annan studie kan samtidigt olika typer av medlemsavgifter bidra till att projekt får nödvändiga medel för att fortsätta sin verksamhet även efter programperiodens slut, och att det på så sätt skapas en ökad uthållighet i projektsatsningarna (Nutek 2006b).

Näringslivssamverkan i vår studie

Lissabonagendans mål uppmuntrar universitets och högskolors delaktighet i strukturfondsprojekt, något som i sin tur ökar kraven på universitets och högskolors

samverkan med näringslivet och att socialt kapital skapas mellan de olika aktörerna. Som nämnts tidigare har vi därför särskilt valt att studera projekt som är universitets- eller högskoleägda eller har universitet och högskolor som samverkanspart. Vi undersökte tolv projekt i regionerna Övre Norrland, Östra Mellansverige och Småland och Öarna och genomförde ett 20-tal intervjuer för att belysa projektens val av olika former av näringslivssamverkan. Denna samverkan, liksom graden av näringslivssamverkan, ser olika ut i projekten beroende på projektets storlek, ägare och samverkanspartners, syfte och mål. Vi kunde däremot inte konstatera några regionala skillnader. De största skillnaderna verkar finnas mellan universitetsägda projekt kontra andra ägarkonstellationer. Generellt framstår det som att näringslivssamverkan är mer löst kopplad inom de universitetsägda projekten, även om vi funnit undantag. Även projektets storlek har enligt vår tolkning betydelse för hur man samverkar. Många större projekt består av olika delprojekt, där formerna för hur man samverkar är varierande. Man har exempelvis tilldelat ett delprojekt ett uttryckligt ansvar för att utveckla och reflektera kring former för hela projektets näringslivssamverkan och lärande. De större universitets- och högskolebaserade projekten har sammantaget etablerat en indirekt samverkan, där det i fråga om inkubatorsverksamheter varit svårt att få en uppfattning om hur samverkan egentligen sker. Vi fann samtidigt andra projekt som hade mer transparanta planer, både bland universitetsägda projekt liksom andra projekt. Generellt sett fann vi att den samverkan som etablerats kan vara mer eller mindre formellt reglerad, där den högsta graden av formalisering utgörs av samverkansavtal som specificerar de olika projektdeltagarnas ansvar, skyldigheter och rättigheter. Avseende strukturen på samverkan fann vi två principiella skillnader, antingen en *direkt* eller en mer *indirekt* samverkan. Nedan redogör vi för dessa aspekter på näringslivssamverkan i de projekt vi studerat.

Förtroendekapital och samverkansavtal

Vi fann i vår studie att många projektledare som är knutna till universiteten med stolthet beskriver de sociala nätverk och det förtroendekapital man skapat. Samtidigt kunde vi notera att det fanns en liten kännedom på central nivå inom universiteten om dessa nätverk. Det sociala kapitalet är alltså i de undersökta fallen i första hand personbundet och inte knutet till universitetet som institution. Detta kan innebära att universitets- och högskoleanknutna projekt i sig inte behöver skapa goda förutsättningar för regional innovation. En viktig förutsättning är istället att personer med rätt förtroendekapital är involverade.

Formaliseringsgraden för hur samverkan sker varierar mellan de studerade projekten. Vi har funnit exempel på både hög och låg grad av formalisering som samverkansgrund inom de olika projekten. Med hög formaliseringsgrad menar vi att det finns klart definierade skyldigheter, rättigheter och ansvarsområden bland de samverkande

parterna, exempelvis uttryckta via samverkansavtal. En hög formaliseringsgrad behöver i sig inte betyda att det finns lite tillit bland de iblandade parterna, utan är oftast ett resultat av att många aktörer är inblandade eller att projekt rör viktiga rättighetsfrågor som kräver formalisering. Samverkansavtal torde därför vara en förutsättning för stora projekt. Det finns samtidigt exempel på projekt där formaliseringsgraden för samverkan är lägre, och som främst bygger på förtroendekapital som byggts upp i tidigare projekt. Eftersom grunden för samverkan i dessa fall blir tämligen personbunden finns det en risk att samarbetet havererar om nyckelpersoner av någon anledning hoppar av projektet. På så sätt skapas sämre förutsättningar för projektets långsiktiga överlevnad. Detta gäller givetvis även för projekt som bygger låg tillit i nätverken, men en hög formaliseringsgrad. Bästa förutsättningarna för projektets långsiktiga överlevnad skapas istället om båda samverkansformerna samexisterar. Vår studie visade samtidigt att en del av de nyckelpersoner vilka initierat och drivit projektansökan lämnat projektet för andra arbetsuppgifter efter att projektets uppstart. Detta kan vara ett resultat av att en projektansökan till strukturfonderna är en komplicerad process där personer med erfarenhet och kontaktnät kan vara viktiga för att få en projektansökan beviljad, men att de därefter lämnar projektet för att hjälpa andra projektinitieringar. Ett problem blir då att det nätverk och den erfarenhet som nyckelpersonen besitter försvinner då denne lämnar projektet.

Direkt eller indirekt samverkan?

De projekt vi studerat utgår generellt från en *direkt* eller *indirekt* samverkansform. Med direkt samverkan menas att projektdeltagarna samverkar direkt med enskilda företag. Indirekt samverkan kan ske via olika företagsföreningar, kommunala institutioner och olika centrumbildningar. Vissa projekt menar istället att deras samverkan främst sker via inkubatorer och vetenskapsparkar som är knutna till deras projekt. Det är viktigt att betona att projektledarna ser olika på vad som menas med samverkan. För vissa projektledare verkar näringslivssamverkan betyda all kontakt med företag, utan att de gör en gemensam insats inom projektets ramar. Andra menar att man inte bedriver någon etablerad samverkansform, även om direkta kontakter tas med företag vid behov. Det finns också mycket stora kvalitativa skillnader vad gäller näringslivssamverkan mellan projekten. I ett universitetsägt projekt saknas överlag en tydlig näringslivskoppling och näringslivssamverkan, medan ett annat representerar den kanske mest utvecklade formen för näringslivssamverkan bland alla projekt som studerats, inkluderat de näringslivsägda.

Det finns både för- och nackdelar med direkta och indirekta samverkansformer. Fördelen med direkt samverkan med företag är att en behovsinventering underlättas som skapar ökade incitament för aktiva företag inom projektet. En tydlig modell för *direkt samverkan* fann vi i projektet TräCentrum Norr, ägt av Luleå tekniska universitet. Modellen bygger på att varje delprojekt har en styrgrupp där även näringslivet har

representanter. Fördelen är att man kan arbeta behovsanpassat. Projekten kan fånga upp idéer från företagen samtidigt som företagen direkt tar del av den kunskap som genereras i projekten. Nackdelen är att det förutsätter en hög uppslutning av företag för att inte konkurrensen skall snedvridas. Möjligtvis kan en sådan samverkansmodell bli sårbar om uppslutningen av företag är låg eller om någon central aktör hoppar av. Ingen av dessa faktorer utgör emellertid något problem för projektets genomförande idag.

Det finns också fördelar och nackdelar med en mer indirekt samverkansmodell. Inom ett projekt som bedrivs vid Umeå universitet nyttjas en *indirekt samverkansmodell* där man använder redan existerande samverkansplattformar i termer av olika centrumbildningar. Enligt projektledaren är fördelen med en sådan modell att om en industri är i behov av en viss lösning så vänder man sig till olika samverkansplattformar där forskare finns. Dessa plattformar blir allt viktigare och en trend kan urskiljas mot så kallad öppen innovation. Flera projektledare som vi har intervjuat påpekar att företag i allt större utsträckning inte har råd med att själva stå för hela arbetet kring forskning och utveckling, utan att det krävs samarbete med andra företag och universitet. De olika samverkansplattformarna fungerar då som de enskilda företagens forskning och utvecklingsenheter. Den indirekta samverkan via samverkansplattformar gör projekten mer uthålliga, mindre beroende av specifika aktörer och mindre personbundna. Om några företag hoppar av kan projektet ändå drivas vidare. Även när det gäller direkt samverkan sker stöd till företagets forskning och utveckling. I ett småländskt delprojekt vi studerat används företagen som en form av laboratorium för forskningen. Problematiken kring detta är att projektet blir känsligt för förändringar i enskilda företag och eventuella konkurser. Dessutom krävs ett extraskydd av eventuella företagshemligheter.

Vi fann att två större projekt, innehållande en rad delprojekt, har explicita ambitioner att lära och utveckla formerna för samverkan. Inom ett samarbetsprojekt mellan Umeå universitet och Luleå tekniska universitet nyttjas redan etablerade samverkansformer som "testarenor" för att få fram fungerande modeller som kan användas i de andra delprojekten. På ett liknande sätt arbetar man inom ett småländskt näringslivsägt projekt med så kallade "simuleringar" där olika samverkanspartners träffas för att i en "testmiljö" hitta former för samverkan som sedan kan användas i verkligheten. Upplägget där delprojekt har som syfte att utveckla samverkansformerna har emellertid den nackdelen att utvärderingarna av samverkansmodellerna kan ta tid, samtidigt som det krävs ytterligare tid för att omsätta dessa i praktiken. Även om dessa explorativa verksamheter kan främja effektivare former för samverkan och affärsutveckling på sikt, bör man ställa sig frågan om det är ändamålsenliga projektaktiviteter när mål ska uppnås inom en treårsperiod.

När det gäller graden av näringslivssamverkan framstår det som viktigt att skapa hållbara samverkansformer, antingen i termer av formella regler eller genom ett väl uppbyggt förtroendekapital. I de projekt där antalet aktörer är stort ökar rimligtvis kraven på formalisering. Samtidigt framgår av våra intervjuer att projektledarna generellt är nöjda med näringslivets grad av medverkan. Men i de lägen där näringslivets medverkan och engagemang tenderar att vara svagt är det viktigt att det finns varierande typer av stöd för hur graden av samverkan ska kunna ökas. Ett mentorskapsstöd, som ett komplement till följeforskningen, skulle kunna utvecklas där personer med erfarenheter från framgångsrika projekt kunde nyttjas för att öka samverkansgraden.

Lärande och resultatspridning

Vid sidan av att studera hur projekten arbetar med näringslivssamverkan ingick det även i vårt uppdrag att också fokusera på hur projekten arbetar med lärande och resultatspridning. Liksom i fallet med näringslivssamverkan finns en rad strategier och ambitioner för lärande och resultatspridning bland de olika projekten. Vad gäller lärande vill vi lyfta fram två dimensioner. Första dimensionen är strategier för lärande *inom* projekten och den andra är strategier för lärande i termer av resultatspridning *utanför* projekten, till berörda målgrupper, exempelvis potentiella entreprenörer, enskilda företag, hela branscher och samhällsorganisationer. Det är resultatspridningen utanför projekten som relaterar till begreppet kunskapsöverspill som nämndes inledningsvis, och som är av speciell betydelse för att stärka och utveckla tillväxt och konkurrenskraft i en region. Vi vill därför särskilt diskutera lärande och resultatspridning som är relaterade till detta begrepp.

Vad gäller det "interna" lärandet kan detta inbegripa allt ifrån lärande om framgångsrika samverkansmodeller till tekniskt kunnande inom respektive område. Generellt fann vi att alla projekt har strategier och verktyg för informationsspridning och kommunikation. Lärandet och spridningen av resultat sker med olika grad av offentlighet. I vissa fall sker det offentligt, exempelvis via vetenskapliga publiceringar, information på webben, nyhetsbrev, pressmeddelanden, seminarier och konferenser.

Andra projekt är mer kopplade till produktutveckling som är beroende av patent eller immaterialrättsligt skydd. Ibland är det heller inte själva produkten som är tänkt att generera lärande, som exempelvis resultaten i inkubatorverksamheterna, utan där är det själva arbetsmetoderna och kommersialiseringsprocessen som man drar lärdomar ifrån.

Vad som däremot ofta saknas i projekten är uppföljningsstrategier för att fånga upp och säkra huruvida ett generellt lärande de facto sker, dvs. att olika målgrupper faktiskt

omsätter kunskapen på ett sätt som genererar innovation, nyföretagande eller andra centrala mål för projekten. Endast ett av de studerade projekten har uttryckligen dragit slutsatser om att det generella lärandet i branschen har varit för lågt och genomfört förändringar på basis av denna insikt. Just detta projekt har en väl integrerad näringslivssamverkan, vilket är en nödvändig förutsättning för att sådana signaler ska kunna fångas upp. Vad gäller lärandeprocessen hänvisar en del projektledare till engagerade följeforskare som kontinuerligt följer upp lärande och därigenom fungerar som ett redskap för att utveckla strategier för återkoppling och vidareutveckling. Andra betonar betydelsen av att nå ut till strategiska personer, som i sin tur har möjlighet att sprida informationen vidare, antingen till andra företag (till exempel via personer inom Handelskammaren och/eller branschorganisationer) eller på rätt nivå inom enskilda företag. Vi kan sammanfattningsvis konstatera att när verktygen för resultatspridning baseras på offentliga kanaler, såsom hemsidor, nyhetsbrev, seminarier etc. blir det givetvis svårt att få en återkoppling på att resultat tas emot och att lärande verkligen sker. Här har följeforskarna en mycket viktig och central roll.

Projekterfarenheter för framgångsrik samverkan

Resultaten av vår studie pekar på behovet av att förstärka, förtydliga och fördjupa arbetet i projekten kring kärnintressen, kommunikation och behovsstyrning. Inte minst är det projektledarna själva som pekat på att dessa aspekter behöver utvecklas. Nedan redogörs kortfattat för vad som framgått i våra intervjuer rörande dessa frågor.

Olika kärnintressen

En del projektledare betonar betydelsen av att klargöra vilka kärnintressen som de olika aktörerna har som utgångspunkt när man går in i en samverkansprocess. Att tidigt förstå varandras kärnintressen underlättar samverkan i ett senare skede. Rollen som forskare kan stå i strid med utvecklandet av en kommersialiserbar produkt. Exempel på detta är att ett företag inte kan söka patent om resultaten redan presenterats i en vetenskaplig publikation. Det är med andra ord inte alltid självklart att forskarens mål att meritera sig och företagets mål att tjäna pengar (i någon form) på en produkt är helt förenliga. Ett annat exempel kan tas från ett samarbetsprojekt mellan basindustrin, IT-företag och forskare på IT-området. Här kan basindustrins intresse vara att få fram en ny IT-applikation som bidrar till kostnadsbesparingar genom rationalisering. IT-företaget som utvecklar mjukvaran tillsammans med forskarna, vill kunna tjäna pengar genom att få fram en produkt för försäljning. Forskaren i sin tur vill kunna meritera sig, och detta kan hon eller han göra även om projektet misslyckas, exempelvis om IT-företaget går omkull. Fördelen av ett samarbetsprojekt behöver alltså inte vara symmetriskt och detta behöver klargöras på ett tidigt stadium. Samtidigt styr graden av näringslivssamverkan också den projektlogik som etableras. En högre grad av näringslivssamverkan kan

medföra att mindre utrymme skapas för forskarna att ägna sig åt mer traditionella forskningsverksamheter.

Vikten av effektiv kommunikation

I många av de projekt vi studerat har universiteten en central roll, antingen som projektägare eller som samverkanspart. Ibland har forskare kommunicerat på ett alltför abstrakt sätt, vilket gör att företag eller andra samverkanspartners har svårt att förstå nyttan av att ingå i ett samarbete. Många projektledare med forskarbakgrund betonar betydelsen av att förklara nyttan genom att beskriva konkreta användningsområden, samtidigt som man måste jobba med sin attityd. Enligt vissa projektledare måste forskare som söker samverkan utgå ifrån vad näringsliv och myndigheter har för behov och önskemål, snarare än att ensidigt försöka framhålla vad universitetet är bra på. När samverkan stöter på problem är det inte ovanligt att det just är kommunikationen som inte fungerar på ett tillfredsställande sätt.

För att få till stånd en effektiv kunskapsspridning vill vi lyfta fram fördelen av att ha en direkt samverkan med strategiskt utvalda näringslivsrepresentanter i styrelser och styrgrupper. Detta är viktigt för att uppnå kontinuitet i lärandet och för att säkerställa återkoppling, speciellt med avseende på det interaktiva, växelvisa lärandet. Med strategiskt valda näringslivsrepresentanter avses sådana som har strategiska positioner inom branscher eller enskilda företag och därför når ut till många personer. Personer med en ledningsposition som har ansvar för strategiska frågor har bättre förutsättningar att sprida information och större befogenheter att peka ut viktiga områden att samverka kring.

Öka graden av behovsstyrning

För att öka projektens möjligheter att generera innovationer som kan leda till nya arbetstillfällen och nya företag blir någon form av behovsinventering en förutsättning. Detta gäller både universitetsägda projekt och andra. Vi har sett att formerna för att behovsanpassa projekten mot näringslivets behov ser olika ut. Ovan diskuterades att detta kan vara beroende av huruvida man utgår ifrån en direkt eller indirekt samverkansmodell. Det kan dels ske med en direkt kommunikation med olika företag, dels via olika branschorganisationer i syfte att identifiera en hel branschs utmaningar och behov. Behovsinventeringen kan ske direkt genom att näringslivet finns representerat i styrelser, referensgrupper och/eller styrgrupper i projekt och olika delprojekt. Vår slutsats är att det är mycket fördelaktigt att ha näringslivsrepresentanter i styrgrupperna där den praktiska utformningen av olika delprojekt sker. På detta vis kan behov fångas upp i ett tidigt skede, och skapa goda förutsättningar för ökat lärande och kunskapsspridning. Vi vill samtidigt betona att alla projekt inte arbetar med styrgrupper. Arbetsformer för styrning är ett område som kunde utvecklas på sikt.

Är näringslivssamverkan tillräckligt? Om inte — varför?

En central förutsättning för projektens möjligheter att nå uppsatta mål om nya jobb och företag är en ändamålsenlig näringslivssamverkan. Att näringslivet som samarbetspartner spelar en central roll inom projekten underlättar att projektet landar rätt i den regionala innovationsmiljön. Det kan också ha betydelse för den projektlogik som etableras inom ett projekt. Dessutom får formerna för näringslivssamverkan liksom graden av näringslivssamverkan betydelse för att projektresultaten kan spridas externt och bidra till ett generellt lärande.

Strukturfondsprojektens resultat och effekter på kort och lång sikt är beroende av flera olika samhällsprocesser, inte minst ekonomiska sådana. I skenet av den ekonomiska kris som nu präglar den ekonomiska utvecklingen är det naturligt att belysa att förändringar i efterfrågan på nationella och internationella marknader har stor betydelse för utvecklingspotentialen för nya och etablerade företag inom olika branscher. Påverkan av externa faktorer försvårar bedömningen av ett projekts möjligheter att nå uppsatta mål. Trots detta kan projektens förutsättningar att nå uppsatta mål givetvis förbättras om projekten framgångsrikt kan hantera och anpassa sig till utvecklingsprocesser i den region där projekten bedrivs. Inom följeforskningen talar man om ett hänsynstagande till *Processer för mottagande i regionala miljöer*. Med detta menas att projekten ska kunna hantera processer som är sammanflätade med andra utvecklingsprocesser i den region där projektet drivs. Utifrån vår studie gör vi bedömningen att om projekten har en väl fungerande näringslivssamverkan med för projektets ändamål relevanta regionala aktörer blir projektet på ett självklart sätt sammanlänkad med pågående processer i den regionala innovationsmiljön. I rapporten *Lärande i Fokus?* kunde vi samtidigt konstatera att även om ambitionsnivån för samverkan bland projektledarna är hög, tycks strategierna för samverkan i vissa fall vara alltför indirekt och löst kopplat för att kunna generera konkreta resultat i termer nya företag eller affärsutveckling i befintliga.

Vår sammantagna bedömning är att formerna för näringslivssamverkan samt graden av näringslivssamverkan behöver stärkas i många av projekten, särskilt i några av de universitets- och högskolebaserad. Samtidigt är det viktigt att påpeka att vi givetvis inte kan uttala oss om situationen generellt då vi studerat ett begränsat antal projekt. Vi vill också nyansera diskussionen genom att påpeka att bland projekten vid lärosätena finns exempel på väl utvecklad samverkan med god förankring i den bransch man avser att utveckla samtidigt som projekt med andra ägarkonstellationer uppvisar brister. Men eftersom universitet och högskolor intagit platsen som de största projektägarna vill vi mer explicit lyfta fram potentiella hinder för framgång inom dessa.

Universitets- och högskoleägda projekt och dess projektlogik

En viktig fråga som betonas inom Nuteks följeforskning är om den projektlogik som etableras i enskilda projekt, understödjer projektets syfte och mål. Utifrån vår studie är det inte möjligt att säga något generellt om projektdeltagarnas aktiviteter är relevanta för projektets ändamål, speciellt med tanke på att projekten nyligen har startat. Men vi vill ändå peka på vissa risker baserat på hur projektbeskrivningarna ser ut, och de arbetsformer och strategier som hittills etablerat. Enligt vad som framkom i vår undersökning kommer en del av projekten att arbeta med att långsiktigt främja entreprenörskap och innovationsskapande aktiviteter genom att utveckla nya och redan befintliga innovationssystem. Målet i dessa projekt är att entreprenören, innovatören och potentiella finansiärer ska ges förutsättningar för samverkan och kunna "hitta" varandra. De uppsatta målen riskerar att bidra till en projektlogik som främst bygger på processmål, dvs. att syftet med projekten blir att uppnå vissa aktiviteter snarare än viktiga målandikatorer som nya jobb och företag. Det är därför viktigt att forma en projektlogik där både processmål och resultatmål balanseras. En ytterligare farhåga, som betonats i Nutek rapporten, *Följeforskning för gemensam kunskapsbildning. En syntes*, är att forskare i de universitetsbaserade projekten ägnar sig åt allt för traditionella uppgifter. Det finns enligt rapporten en risk att forskare lägger största kraften på att få fram fler vetenskapliga artiklar, patent och forskaranställningar snarare än att rikta in sig på aktiviteter som är innovationsskapande och kommersialiserbara. En väl integrerad samverkan kan förhindra uppkomsten av en sådan projektlogik. En samverkansform där företag direkt och indirekt blir en kravställare på projektets aktiviteter, gör att mindre utrymme skapas för traditionella forskningsaktiviteter. Detta knyter också an till vår tidigare diskussion om betydelsen av styrgrupper för olika delprojekt där näringslivet är representerat.

Har projekten orealistiska mål – eller är förväntningarna orealistiska?

Utifrån våra studieresultat anser vi att det viktigt att problematisera om projektens mål och logik har förutsättningar att generera resultat inom utsatt projekttid. Samtidigt har tidigare utvärderingar visat att variationen i utfall för olika projekt har varit svåra att förklara. En orsak som lyfts fram är att projektägare överskattar och/eller har svårt att bedöma effekterna av sina respektive projekt (ITPS, 2008). Enligt vad som framkom i vår studie, kommer en del av projekten att arbeta med att långsiktigt främja entreprenörskap och innovationsskapande aktiviteter där frukterna av insatserna torde bli uppmätbara endast på lite längre sikt. Frågan blir då vad man kan ha för realistiska förväntningar över en programperiod på tre år och huruvida myndigheterna kan förbättra instruktionerna avseende på vilka resultat man förväntar sig? Frågan är av politisk och administrativ karaktär och inte möjlig att ge svar på i detta sammanhang. Samtidigt vill vi ändå lyfta fram att i en del projektbeskrivningar är själva syftet att ta

fram underlag för att stärka regioners konkurrenskraft på lång sikt, inte att inom utsatt programperiod ha skapat nya jobb eller företag. Dessutom bör det i en del fall klargöras *var* det är tänkt att de arbetstillfällena som uppges i målindikatorerna ska skapas – är det *i* eller *utanför* projekten? Detta gäller speciellt i några av de universitetsbaserade projekten där vi finner det oklart om de arbetstillfällena som uppges som mål endast omfattar anställningar inom ramen för projektverksamheten. I så fall bör det diskuteras om det är sådan verksamhet som strukturfondsmedlen är tänkt att finansiera utifrån nuvarande kriterier och mål.

Avslutning

Sammanfattningsvis har det i vår studie framgått att det i det initiala skedet finns en varierande struktur på näringslivssamverkan bland de olika projekten. Generellt präglas de första erfarenheterna av goda ambitioner hos de intervjuade projektledarna, men där formerna för samverkan är mer eller mindre utvecklade. Hur graden av, och formerna för näringslivssamverkan ser ut påverkar både den logik som etableras, hur projekten landar i den regionala innovationsmiljön och vilka förutsättningar som skapas för kunskapsspridning och lärande.

Vi har i denna rapport diskuterat och visat på förslag på hur man skulle kunna stärka samverkansprocesserna både från Nuteks sida och inom projekten. Vi anser att det behövs en ingående förändringsprocess när det gäller lärandet i projekten. Samtidigt hör också en sådan förändringsprocess samman med förändringar avseende formerna för näringslivssamverkan. I vår studie konstaterar vi att många projekt i allt för hög grad har för avsikt att förlita sig på ”offentliga kanaler” för informationsspridning, såsom webbsidor, nyhetsbrev, och workshops. På så vis blir det svårt att försäkra sig om att lärande de facto sker, dvs. att målgrupperna (näringslivet) omsätter projektens resultat i affärsutvecklande verksamheter. Vi fann endast ett projekt som tidigare hade fått signaler på att det generella lärandet var för lågt och vidtagit åtgärder på basis av denna information. Detta projekt hade intressant nog etablerat en mer direkt och välintegrerad form av näringslivssamverkan. En väl etablerad och fungerande näringslivssamverkan är en förutsättning för att möjliggöra resultatspridning och lärande inom och utanför projekten. För en ändamålsenlig informationsöverföring – vilket i sig utgör själva basen för det växelvisa lärandet – behövs effektiva kanaler för informationsutbyte mellan projekt, näringsliv och samhället i övrigt.

Avslutningsvis har strategiska satsningar på större projekt prioriterats under innevarande programomgång. En fråga som bör diskuteras är om det är en fördel eller nackdel med ”stora” universitetsprojekt om det är snabba effekter i den regionala och

lokala miljön som eftersträvas. I en rapport från ITPS från 2008 diskuterades vissa belägg för att mindre strukturfondsprojekt generellt är effektivare än de större projekten (ITPS, 2008). Samtidigt belyser forskningen om kunskapsöverspill att en satsning på universitet och högskolor kan vara riktig för att stärka regionens näringsliv. En sådan satsning kräver att projektsatsningarna har en väl integrerad och behovsanpassad näringslivssamverkan som kan stödja och utveckla regionens näringsliv på *både* kort och långsikt. Här finns en potential för strukturfondssatsningarna att genom selektiva åtgärder skapa generella förutsättningar för innovationer, nya företag, arbetstillfällen och tillväxt. En sådan utveckling kräver dock lärandeprocesser som bidrar med innovation, där uthålliga och ändamålsenliga samverkansformer liksom utvecklade nätverk är en förutsättning.

Referenser

- Acs, Zoltan J (2008): *Entrepreneurship, growth and public policy: prelude to a knowledge spillover theory of entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bergquist, Ann-Kristin; Arnberg, Klara; Eriksson, Liselotte & Ottosson, Jan (2008): *Lärande i fokus? Näringslivssamverkan och kunskapsspridning i initieringsfasen av strukturfondsprojekt*. Umeå Papers in Economic History Nr 36.
- Braunerhjelm, Pontus (2008): "Specialization of Regions and Universities: The New Versus the Old" in *Industry and Innovation*. Vol. 15, No3, pp 253—275.
- ITPS (2004): *Regionala effekter av högre utbildning, högskolor och universitet. En kunskapsöversikt*. Rapport A2004:002.
- ITPS (2006) *Halvtidsutvärdering av de regionala tillväxtprogrammen*. Rapport A2006:013
- ITPS (2008) *Metautvärdering av strukturfondsprogrammen - nya ansatser och lärdomar*, Rapport A2008:015
- Nutek (2004): *EU:s strukturfonder – ett verktyg för regional utveckling*. Infonr 039-2004.
- Nutek, (2006a): *Regionala förutsättningar för innovation. Erfarenheter från EU:s strukturfonder 2000—2006*. Infonr 085—2006.
- Nutek, (2006b): *Strategiska projekt inom den regionala utvecklingspolitiken*. R 2006:06.
- Nutek (2009) *Varför följeforskning, en syntes!* Arbetsrapport.
- Putnam, Robert D (1996): *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien*. Stockholm: SNS.
- RTK, Regionplane- och trafikkontoret (2007): *Innovativa verksamheter i storstäder. En forskningsöversikt*. Rapport 2007—0327, Stockolms läns lansting.